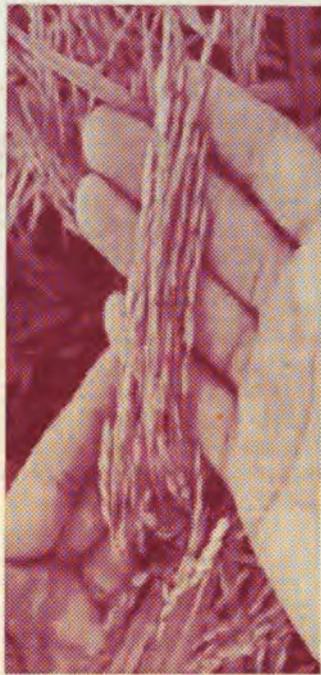


AMB

IICA  
E14  
148

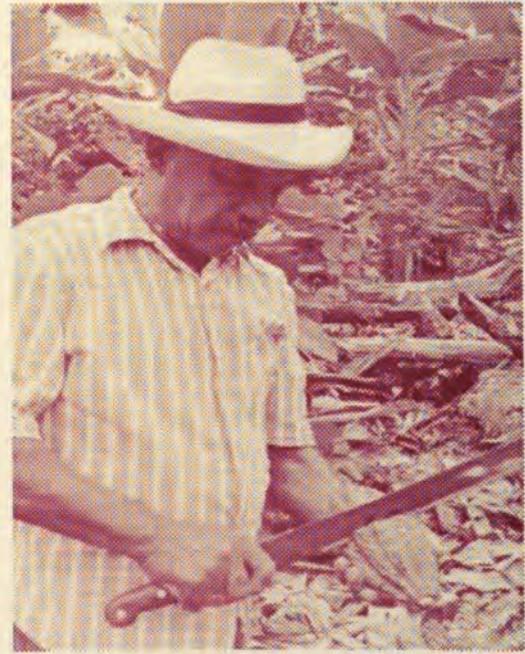
El Proceso de Transformación Institucional del IICA en Marcha

14 AGO 1998  
LIBRO



# iica

Progreso y Metas





1987

1988

**IICA**   
**Progreso y Metas**

00004328

HCA  
E 14  
146



## **L**as Razones de la Transformación Institucional del IICA

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano y desde hace tres años implementa un proceso de transformación y modernización, con el objetivo de adecuarse a las nuevas realidades, agendas internacionales y demandas de los países y, en función de ello, elevar la capacidad, calidad y efectividad de su cooperación técnica.

Las profundas transformaciones experimentadas por los países en su relacionamiento internacional y en sus nuevas realidades internas, les han dictado cambios en el enfoque de desarrollo y su concepción de realidades crecientemente interdependientes, en su estructura institucional pública y privada, en sus recursos humanos, materiales y financieros y en las agendas de los ministros de agricultura, que cada vez más interactúan simultáneamente en los ámbitos hemisférico, regional y nacional.





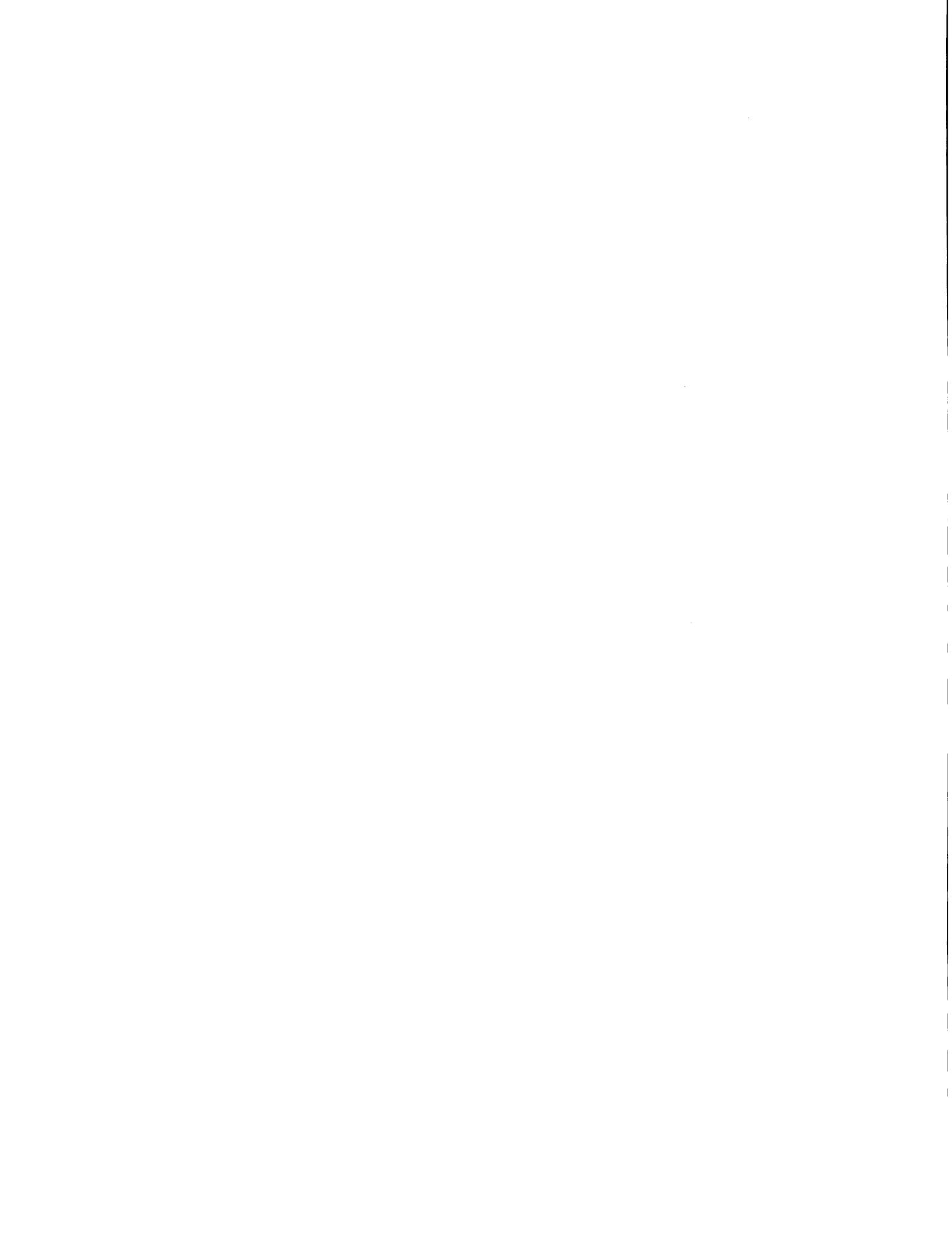
Esto ha generado cambios sustantivos en la naturaleza de su demanda por servicios de cooperación técnica, en las fuentes y montos de financiamiento y en las modalidades de acceso a ellos.

Estas nuevas realidades, a su vez, dictan cambios profundos a los organismos internacionales en la concepción de su cooperación técnica, en su enfoque, estructuras y organización, así como en su relacionamiento institucional, financiamiento y modalidad de trabajo, para generar servicios que respondan a las nuevas demandas y mantener la vigencia de su importante papel.



En el caso particular del IICA, sus Estados Miembros, mediante una nueva gerencia participativa promovida por la actual administración, plantearon en el Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 la necesidad de redireccionar la acción institucional e impulsar la transformación y modernización del IICA, mediante la instrumentación de vigorosas medidas de cambio en seis ámbitos: su concepción de la cooperación técnica y enfoque de la agricultura y el medio rural, su organización y sistemas de información, recursos humanos, relacionamiento institucional, oferta de servicios y financiamiento-presupuestación.







En consecuencia, el proceso de transformación institucional del IICA mantiene su direccionalidad en correspondencia con la necesidad de garantizar una cooperación técnica apropiada a las nuevas demandas de sus Estados Miembros.

## **E**l Punto de Llegada de la Transformación Institucional del IICA

Ante las nuevas realidades y desafíos de los países, la transformación institucional del IICA tiene como misión mantener su posicionamiento como el organismo de excelencia y efectividad técnica en la cooperación para la agricultura del Sistema Interamericano.

Al año 2000, se visualiza un IICA más prospectivo y estratégico, que combina creativamente lo urgente del corto plazo con lo importante del largo plazo; un IICA más descentralizado, integrado y comunicativo, como una gran red hemisférica, corporativa y sistémica; un IICA más orientado hacia la demanda para ser más efectivo y útil a los países; un IICA más flexible, ágil, participativo y de excelencia que acompaña a los países a solven-





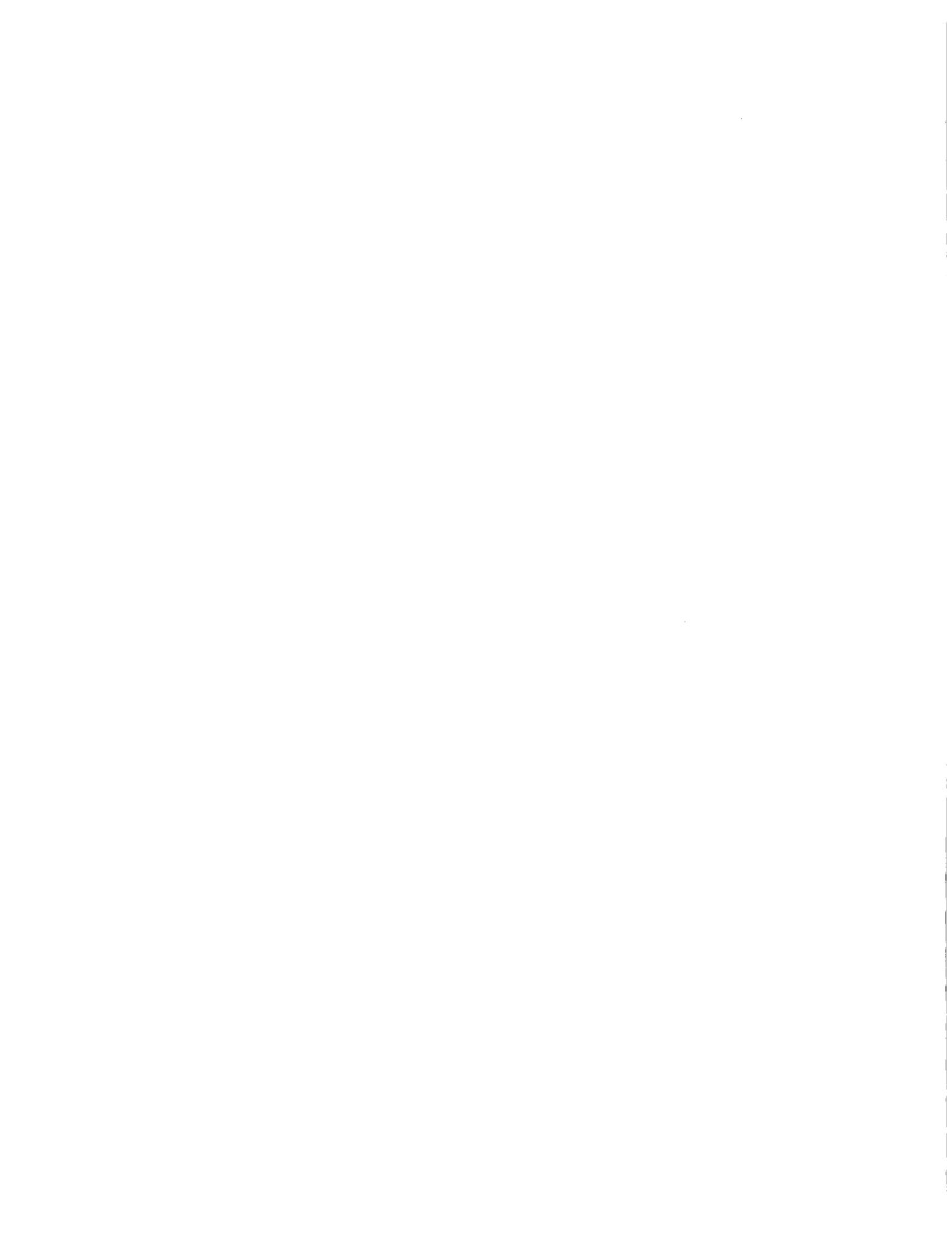
tar sus necesidades y maximizar sus potencialidades; un IICA más comprometido con el desarrollo de los países y con la capitalización de sus recursos humanos en el marco del desarrollo sostenible, en lo social, lo político, lo económico y lo ecológico.

## **L**os Principios Básicos de la Transformación del IICA

El proceso de transformación institucional en marcha se implementa mediante los siguientes principios:

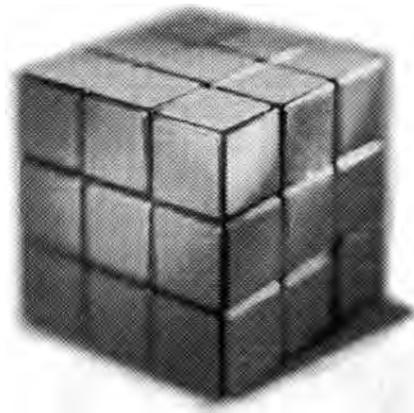
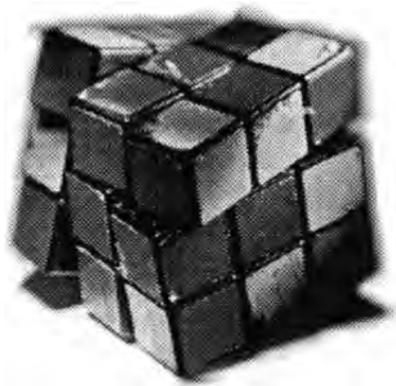
- a** Gerencia participativa incluyente, que establece la incorporación amplia de los Estados Miembros y los funcionarios del Instituto en la acción del cambio y en los asuntos institucionales sustantivos que conduce el Director General.
- b** Concentración y excelencia de su cooperación técnica y de los integrantes del Instituto.
- c** Descentralización, concebida como la creación de los cinco Centros Regionales y la reestructuración de la Sede Central del Instituto.



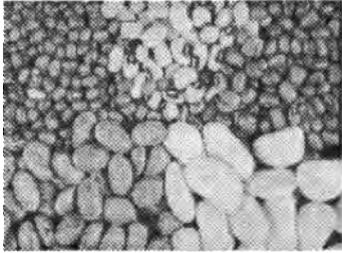




- d** Desburocratización y simplificación de los procesos técnicos y administrativos.
- e** Flexibilidad y agilidad en sus respuestas a las demandas y requerimientos de los Estados Miembros.







### **Inicio del Cambio Acciones Tomadas**

**Política de gerencia participativa incluyente con Estados Miembros y personal del IICA**

**Cambios en el enfoque y concepción de la cooperación técnica y de la agricultura y el medio rural**

**Cambios en la estructura y organización del IICA**

El proceso de transformación institucional en marcha arrancó en 1994 y se ha venido desarrollando en tres fases diferenciadas que se implementan de manera concomitante y complementaria.

**La Primera Fase: El Inicio de la Transformación.** La primera fase, que comenzó en 1994, se concibió como el inicio de la transformación sin postergar la cooperación técnica a los países. Se implementaron medidas prácticamente en los seis ámbitos de la transformación institucional, pero se proyectó que en esta primera fase se resaltara con mucha más fuerza aquéllos en que al inicio del cambio podían implementarse medidas sustantivas, o sea, en la concepción de la cooperación técnica y el enfoque de la agricultura y el medio rural y en su organización. En los ámbitos de los recursos humanos, el relacionamiento institucional, la oferta de servicios y el financiamiento, se iniciaron acciones a sabiendas de que en ellos los resultados generalmente son de larga maduración.

## **L**as Fases de la Transformación del IICA

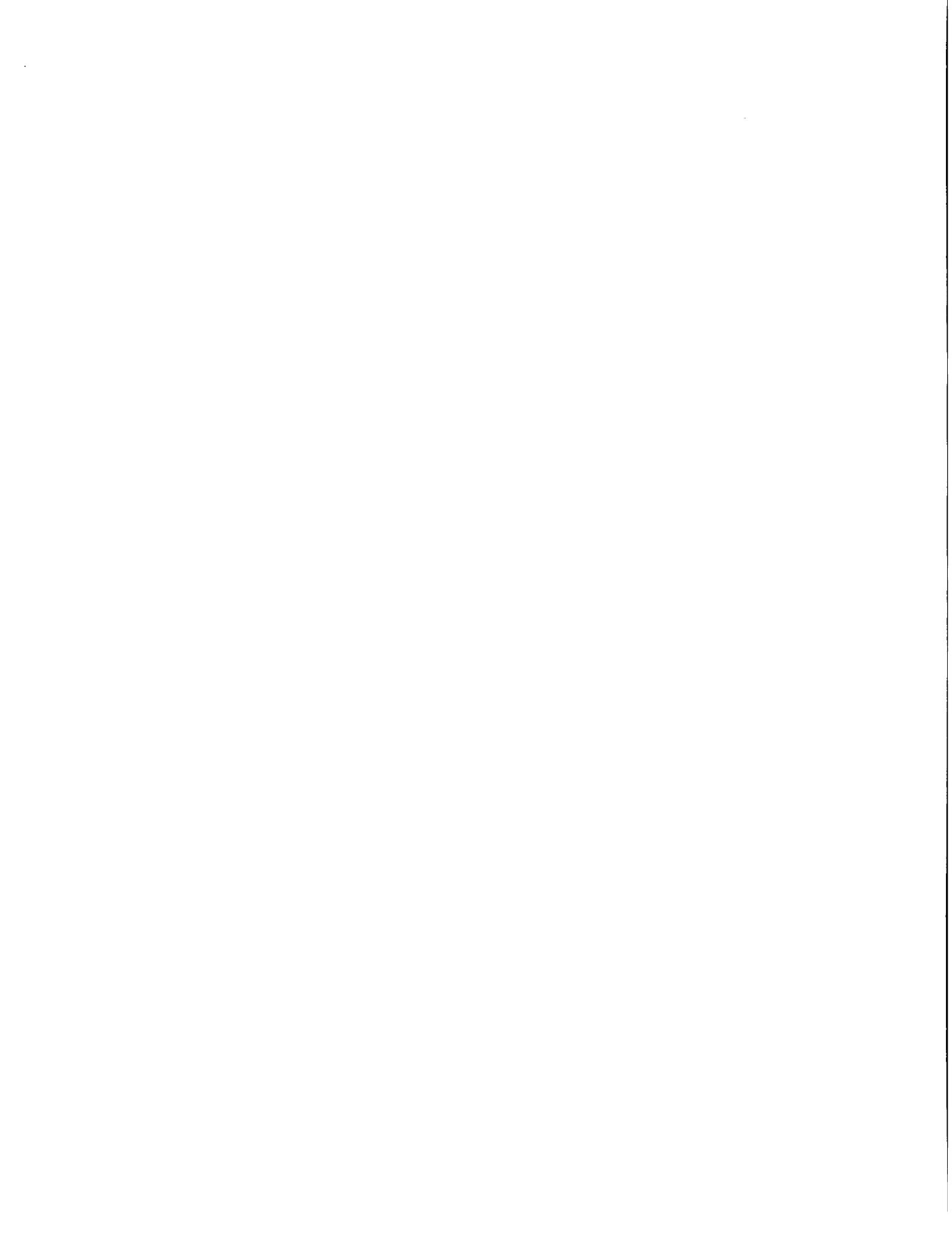
Las definiciones sustantivas de la transformación institucional se plasmaron en el PMP 1994-1998, en que los países definieron que el proceso para que la institución se adecuase a los cambios experimentados en función de las nuevas realidades nacionales y de las nuevas agendas internacionales debería ser abierto.

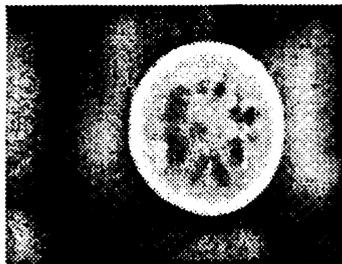
En el PMP se establecieron las orientaciones y lineamientos de política del Instituto y se defi-

nieron las prioridades y áreas de concentración en función de la demanda, los requerimientos inmediatos, la visión prospectiva y las prioridades del Sistema Interamericano.

De igual manera, el PMP expresa con toda claridad la reestructuración operativa y administrativa del Instituto que se implementó al inicio de la actual administración, así como sus instrumentos de cooperación técnica; define la necesidad de







capacitación y adecuación de los recursos humanos y señala la necesidad de un relacionamiento abierto y amplio con los Miembros de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y con las instituciones y organizaciones relacionadas con el desarrollo agrícola y rural de los Estados Miembros, incluido el sector privado productivo.

En el PMP también se sintetiza un nuevo estilo gerencial y de relacionamiento institucional a lo interno y externo, que permitió recoger con claridad los requerimientos de cooperación y las definiciones de política de los países para la transformación de la institución, de tal forma que puedan adecuarse y desarrollar las capacidades para ofertar la cooperación técnica requerida.

En consecuencia, la transformación institucional se inició por lo sustantivo del IICA, es decir por la revisión de la cooperación técnica, sin dejarla de proporcionar a los países. En ese sentido, resultó imperioso diseñar e implementar concomitantemente la transformación de la institución y la cooperación técnica, concibiéndolas como dos aspectos de un mismo proceso e indisolubles una de la otra.

**La Segunda Fase: La Transición y la Descentralización.** Tal como se informó en la Octava Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en las Decimoquinta y Decimosexta reuniones ordinarias del Comité Ejecutivo, los años 1995 y 1996 marcaron la fase de la **transición y la descentralización** de la institución. En esta segunda fase se tomaron decisiones y se aplicaron medidas muy importantes y trascendentales para la vida presente y futura del Instituto.

**De la cooperación técnica.** Complementando las acciones de la primera fase, en esta segunda se abarcaron los seis ámbitos de la transformación institucional. Se actuó proactivamente en el ámbito de los recursos humanos, la estructura organizativa y los sistemas de información y comunicación, el relacionamiento institucional, la oferta de servicios y el financiamiento-presupuestación.

En materia de la cooperación técnica, que es la función sustancial del Instituto y el eje del proceso de transformación institucional, se avanzó en la implementación de la concentración temática en las cuatro áreas definidas en el PMP: Políticas

Socioeconómicas, Comercio e Inversión; Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales, y Producción Agropecuaria; Sanidad Agropecuaria; y Desarrollo Rural Sostenible.

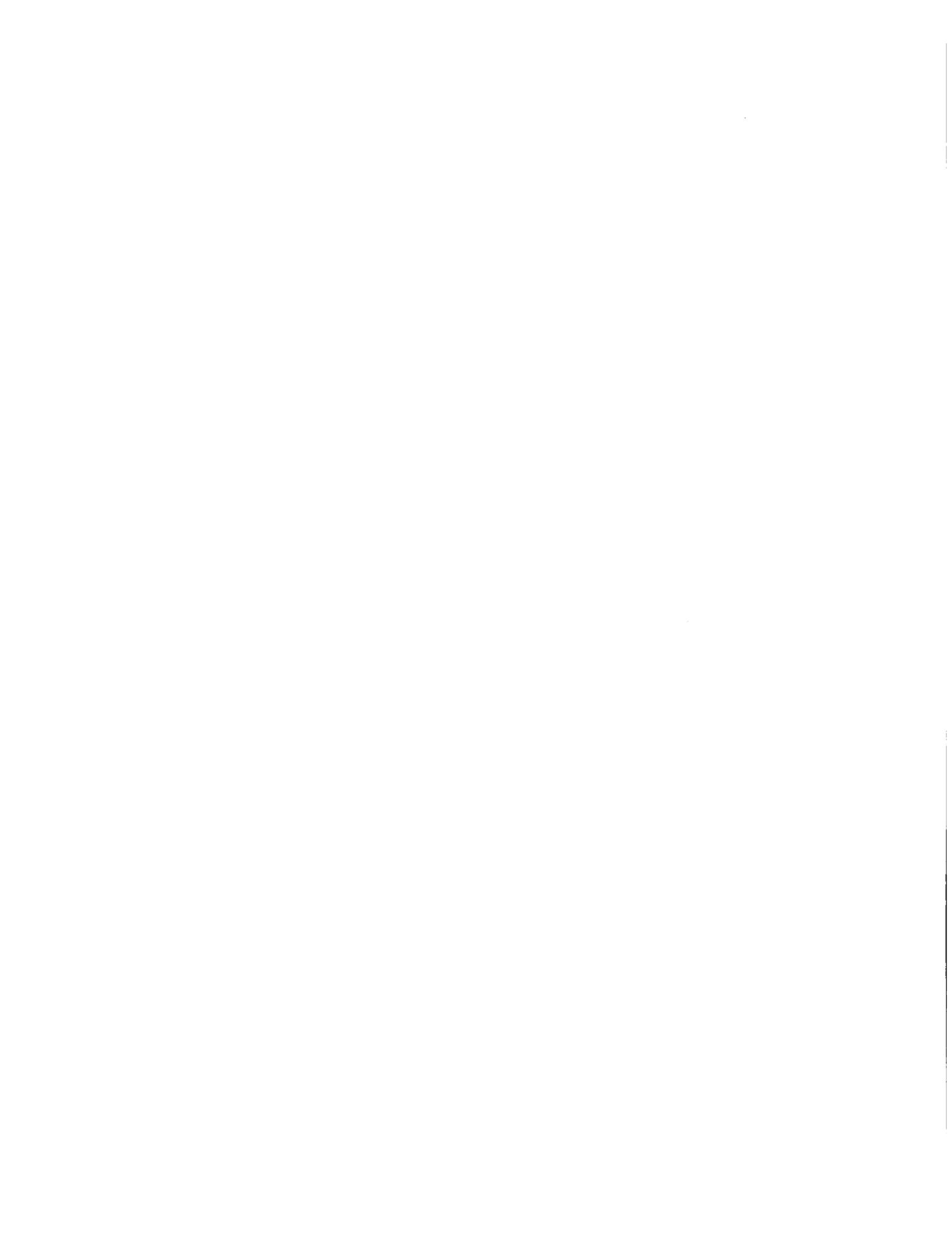
Su desarrollo ha estado definido por la demanda, concebida como los requerimientos inmediatos, la visión prospectiva y la necesidad de su convergencia con las prioridades establecidas para el Sistema Interamericano.

Esta adecuación de la cooperación técnica requirió, además de la concertación necesaria con los países y con los técnicos del IICA, de un proceso interno de tránsito de la cooperación técnica que ha venido desarrollándose hasta ahora y que no podría, por decreto, cortarse abruptamente para dar paso al nuevo estilo y contenido de la cooperación.

**De la organización institucional.** Durante esta segunda fase se continúa y profundiza la reorganización de la estructura institucional iniciada en 1994 por la nueva administración. Básicamente se implementa la readecuación de las oficinas en los países y la descentralización del Instituto, orientado a transferir gradualmente mayores recursos financieros y humanos a sus

### **Fase: Transición** **Acciones Tomadas** **Cooperación Técnica**

**Concentración temática**  
**Orientación por demanda**  
**Cooperación técnica participativa**





**Fase: Transición**  
**Acciones Tomadas**  
**Organización**  
**Institucional**

**Adecuación de ACTs**  
**Descentralización**  
**Reestructuración de**  
**Sede Central**  
**Sistemas de**  
**información, comu-**  
**nicación, control y**  
**seguimiento**  
**Revisión de roles**  
**Redes y foros**

unidades en los países y regiones, y a desarrollar nuevas capacidades técnicas para adelantarse a los acontecimientos y actuar como unidad técnica con sello corporativo y de calidad.

Lo anterior se expresa a nivel estructural en el establecimiento de cinco Centros Regionales (Norte, Caribe, Central, Andino y Sur), en la adecuación de la Sede Central, que se ha empequeñecido y ha pasado a desempeñar un rol de servicio a los centros regionales y de conducción estratégica del Instituto, y en el desarrollo de nuevos sistemas de información, comunicación, control y seguimiento de las acciones del IICA en el hemisferio.

Consecuentemente se entra en el proceso de definición de nuevos roles de las Agencias de Cooperación Técnica, los Centros Regionales y de la Sede Central, que debieron ser sometidos a un proceso profundo de reestructuración.

El mayor esfuerzo se centró en el proceso de descentralización para acercar la toma de decisiones "al terreno"; es decir al ámbito concreto en que el IICA tiene presencia diaria en contacto con los demandantes de sus servicios.

En congruencia con la definición de una nueva gerencia par-

ticipativa incluyente, se impulsa, además, el establecimiento de mecanismos, foros y redes técnicas de participación e intercambio de información y conocimientos entre instituciones y técnicos, especialistas, funcionarios de los países, investigadores y personalidades reconocidas del sector agropecuario y rural.

**De los servicios de la cooperación técnica.** Tal como se previó en el PMP, los cambios en el enfoque de la cooperación y visión de la agricultura conllevaron a cambiar también los instrumentos de la misma, así como la asignación de los recursos y las prioridades.

El IICA implementó nuevos servicios de cooperación prácticamente en las cuatro áreas de concentración y en los servicios de apoyo en educación y capacitación, en información, informática y documentación, y en difusión, comunicaciones y mercadeo, entre otros.

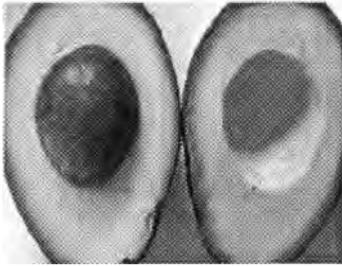
**Del desarrollo de los recursos humanos y el impulso de una nueva cultura y actitud institucional.** Siendo el recurso humano la variable clave de la efectividad y excelencia de la cooperación técnica del IICA y del grado de satisfacción de sus clientes, y partiendo del princi-

pio de la gerencia participativa incluyente, que entre otras cosas significó la no eliminación de uno solo de los integrantes del Instituto, la actual administración colocó a este recurso en el centro de atención de la transformación institucional del IICA.

En consecuencia, la transformación institucional del IICA ha tenido como principio, medio y fin a su recurso humano. Desde la primera fase de la transformación se consideró que no existía ninguna posibilidad de transformar al IICA sin poner en el centro de los cambios al recurso humano. El cambio institucional se inicia con el recurso humano, se da a través de él y tiene por finalidad mejorarlo y hacerlo más efectivo. Este círculo virtuoso garantiza una cooperación técnica que esté a la altura de las necesidades de los países.

En este contexto, como una de las más altas prioridades, se da inicio a un proceso de capacitación a todos los niveles del Instituto, desde la formación de una nueva capacidad gerencial para la alta dirección del IICA, que incluye a todos los representantes en los países, a los cinco directores regionales y todos los directores de la Sede Central, hasta el reforzamiento de capacidades técnicas y tecnológicas y el desarrollo de acti-





tudes positivas para el cambio en todos los niveles: directivos, técnicos y de apoyo.

En esta fase se aceleró el proceso de descongelamiento de la cultura institucional y sobre todo de los procedimientos rutinarios ineficaces. En efecto, la adecuación hacia nuevas realidades de una cultura institucional, caracterizada por "una cultura burocrática congelada", ha sido uno de los retos internos más grandes que ha podido impulsar con éxito la actual administración. Este proceso forma parte esencial de las iniciativas de esta segunda fase y su quehacer se extiende no solamente a lo largo de la implementación y consolidación del proceso de transformación institucional, sino que se constituye en un elemento inherente a la nueva institucionalidad, ya que su expresión está fundamentada en el desarrollo y aplicación efectiva de la inteligencia de los recursos humanos de la institución.

**Del financiamiento y la programación.** El IICA implementó un conjunto de medidas que se complementan entre sí con la finalidad de racionalizar los recursos financieros, incrementarlos, asignarlos eficientemente y hacer un uso adecuado de ellos.

Destacan la implementación de la política de austeridad del gasto, las gestiones para la recuperación de las cuotas atrasadas, las gestiones con los países para adquirir locales y terrenos, la búsqueda de recursos externos, la generación de recursos con la venta de servicios y, en general, el desarrollo de un proceso de "mercadeo institucional" y alianzas estratégicas que permitan sumar esfuerzos e identificar nuevas fuentes de recursos financieros, materiales y técnicos que permitan responder de manera más efectiva a las nuevas y crecientes demandas de los Estados Miembros.

En consecuencia, todas estas medidas se planearon para ser un

medio -y no una finalidad en sí misma- de potenciamiento de las capacidades de cooperación técnica en beneficio de sus Estados Miembros.

La revisión del proceso de programación y presupuestación ha representado una acción esencial que ha acompañado las acciones anteriores. Destaca una cada vez mayor rigurosidad en la priorización y programación de las actividades del Instituto, y una asignación de recursos que cada vez más reclama un seguimiento estratégico en su implementación.



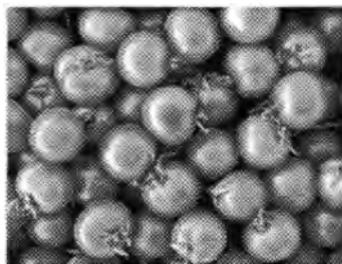
**Fase: Transición**  
**Acciones Tomadas**  
**Desarrollo de**  
**Recursos Humanos**

- Conservación del personal
- Capacitación
- Gerencial
- Técnica
- Administrativa
- Sensibilización al cambio

**Fase: Transición**  
**Acciones Tomadas**  
**Financiamiento**  
**Presupuestación**

- Política de austeridad
- Recuperación de cuotas
- Donación de locales y terrenos
- Recursos externos
- Venta de servicios
- Mercadeo institucional
- Alianzas estratégicas
- Revisión del proceso de programación-presupuestación





**Fase: Transición**  
**Acciones Tomadas**  
**Relacionamiento**  
**Institucional**

**Alianzas estratégicas**  
 - FAO, GTZ, FIDA, BID,  
 BIRF, CIRAD, etc.  
**Redes técnicas**  
**Vinculación con el**  
**sector privado**  
**Universidades**

**Del relacionamiento institucional y las alianzas estratégicas.**

El nuevo enfoque de la cooperación técnica participativa y de la visión de la agricultura requirió adecuar la estructura institucional no sólo en su conformación básica (Agencias de Cooperación Técnica en los países, Centros Regionales y Sede Central), sino también en su relacionamiento externo con las instituciones nacionales, regionales e internacionales.

Esto se refleja en una institución que no se delimita y agota en sí misma, sino que además de lo planteado se amplía por medio de alianzas estratégicas, con la participación activa de centros de excelencia internacionales y nacionales y con sus profesionales que producen insumos tecnológicos y también demandan los servicios del IICA.

Este relacionamiento externo ha abarcado de manera clara y explícita un acercamiento sistemático con el sector privado y el fomento de las relaciones público-privadas en los países. También ha implicado una acción proactiva con las universidades del hemisferio y especialmente con las instituciones de educación de Canadá y Estados Unidos de América.

**Del seguimiento y las evaluaciones del proceso de transformación y de la cooperación técnica.**

A lo largo de estos tres años, el proceso de transformación institucional y el de cooperación técnica del nuevo IICA, no sólo se han implementado a partir de una visión estratégica plasmada, entre otros documentos, en el PMP, sino que se han acompañado de un riguroso proceso de seguimiento y evaluación en el primer caso y de establecimiento de las bases en el segundo caso.

En relación con el seguimiento y evaluación del proceso de transformación institucional, destaca la creación de mecanismos específicos y de trabajos que se plasmaron de manera sistematizada en diversos documentos. De ello dan cuenta la creación de la Comisión de Análisis, Reforma y Desarrollo Institucional (COORDI), el Plan Estratégico para los Sistemas de Información del IICA (PESI), los estudios de la empresa Price Waterhouse y de R. Martinez-Nogueira, los Consejos Regionales y el Comité de Apoyo al Proceso de Transformación Institucional (CAPTI).

Consecuentemente con la política de participación incluyente, en 1996 el Director General propuso a los Estados Miembros la

creación de un Comité Especial de apoyo al proceso de transformación institucional (G-10). Con la Resolución No. 252 de la Decimosexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, se resolvió la creación de dicho Comité.

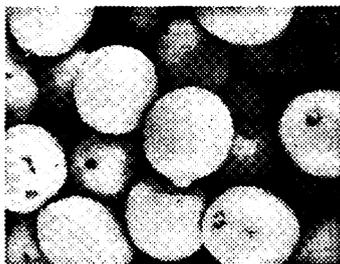
Las acciones de seguimiento no sólo han recaído en el proceso de transformación institucional, sino que se ha avanzado en materia de cooperación técnica.

En esta materia de nadie es desconocido que el IICA haya tenido en su larga historia una debilidad importante. Esto se ha reflejado insistentemente en las diferentes evaluaciones de los PMP y Gs externos.

Ha sido una preocupación especial de esta administración dar una solución integral y estructural a esta limitación. Se ha considerado fundamental continuar con los esfuerzos para la implantación de un proceso de **seguimiento y evaluación** efectivo, que vele por la oportunidad, flexibilidad y pertinencia de las acciones de cooperación técnica.

En ese sentido, la delegación de autoridad y de responsabilidades a las Direcciones Regionales





y Agencias de Cooperación Técnica en los países se orienta en esa dirección, pero no se limita a ello.

Se busca que la Sede Central garantice la orientación y articulación de esos procesos, por lo que se construye un proceso global articulador que asegure el flujo de información y la retroalimentación en la ejecución de la cooperación técnica.

Los resultados de los análisis de la marcha de las tareas de cooperación técnica y del apoyo administrativo que se han programado serán la base para orientar las decisiones operativas y estratégicas con la oportunidad requerida en los diferentes niveles. Esas decisiones también constituirán la base para nuevas programaciones y para retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico del Instituto.

**Los Resultados de las Dos Fases.** Después de tres años de intenso proceso de transformación y cooperación técnica, el IICA tiene logros importantes a la vista directamente vinculados con sus esfuerzos de cambio.

El logro más importante de estos procesos ha sido que, mediante sus resultados, se ha incrementado la credibilidad y la

confianza interna y externa sobre la institución y su proceso de cambio.

**Enfoque y visión.** En el ámbito de la visión, el IICA ha logrado construir y transmitir a los países y a los organismos internacionales una nueva visión de la agricultura de las Américas, así como vincularse a los procesos de integración hemisférica.

El tipo de cooperación técnica del IICA ya transita de una posición vertical, académica, rígida y autocontenida hacia un tipo de cooperación técnica participativa que impulsa la cooperación horizontal entre países y entre instituciones.

Se ha recuperado de manera sistemática el tema de la educación y la vinculación con las escuelas superiores de agricultura, los centros de investigación y las universidades más importantes del hemisferio. Asimismo, se ha reforzado sensiblemente la cooperación técnica con universidades e instituciones de nivel medio.

El IICA está abriendo camino a nuevos temas, como son los recursos hídricos, la biotecnología, los recursos fitogenéticos, género y juventud rural, entre otros.

Ha sido capaz de vincularse al sector privado y de fomentar las relaciones público-privadas en los países. De igual forma, se ha logrado una fuerte vinculación con el movimiento cooperativista internacional.

**Servicios de cooperación.** En términos de sus servicios de cooperación, se ha logrado establecer y desarrollar servicios al sector privado y a los gobiernos en materia de instrumentos para el comercio, como son las bolsas agropecuarias, información de mercados, inteligencia de mercados, redes de información y documentación, impulso a los agronegocios, ferias y exhibiciones internacionales, y desarrollo de agroindustrias, entre otros.

Ha logrado impulsar y cooperar en proyectos estratégicos sobre las sanidades agrícolas y pecuarias, en el control y erradicación de plagas y enfermedades exóticas, y está acompañando al grupo de países coordinados por México en los procesos de armonización y establecimiento de medidas fitozoosanitarias del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

Se ha logrado integrar servicios de apoyo a los pequeños productores en materia de tecnolo-





gía para laderas del Area Central, investigación, producción y comercialización de café en varios países de distintas regiones, apoyo a los procesos de producción y mercadeo de frutas tropicales, proyectos de juventud rural y de reconversión productiva, proyectos de desarrollo rural integral en países como Brasil y Ecuador, entre otros, fomento de redes tecnológicas en el Caribe (PROCI CARIBE) y América Central (SICTA).

Se ha consolidado una capacidad sin equivalencia en la historia del IICA en materia de cooperación administrativa de préstamos y apoyo técnico a la ejecución de proyectos financiados con recursos externos.

Se han impulsado con singular fuerza las comunicaciones, la difusión y el mercadeo de la imagen positiva de la agricultura de las Américas y se ha capacitado interna y externamente en estos ámbitos. Asimismo, se han revisado y creado medios de comunicaciones del IICA que buscan una visión corporativa y que mezclan impresos, vídeos, prensa, internet, radio y televisión.

**Estructura organizativa.** En materia de organización institucional se ha logrado culminar la

reorganización de las Agencias de Cooperación Técnica en los países, crear los cinco Centros Regionales y adecuar la Sede Central.

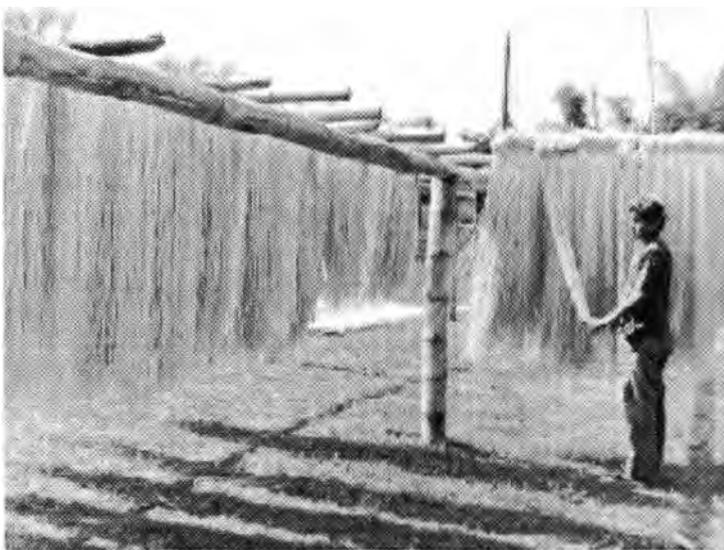
Esto se acompañó de una mayor capacidad de respuesta mediante:

- 1 La creación de mecanismos para analizar y proponer soluciones a situaciones de emergencia que afectan al sistema agroalimentario y al medio rural de los países miembros.
- 2 El desarrollo de procedimientos para adecuar las actividades de los centros regionales a los cambios de

prioridades en los ámbitos regional y de los países.

- 3 Una mayor movilidad de los recursos humanos y financieros que permitan hacer un uso pleno de las capacidades técnicas del Instituto.
- 4 Mecanismos para utilizar la capacidad técnica de instituciones nacionales para apoyar a otros Estados Miembros y complementar las capacidades del personal del Instituto.

Asimismo, requirió el desarrollo de sistemas de organización y manejo de información gerencial y comunicación a todos los







niveles. De manera destacada se avanzó en la formulación e implementación de la plataforma tecnológica. Dentro de estas actividades se completó la interconexión de las 33 oficinas del IICA y de cada una de estas con la Sede Central mediante Internet.

De la misma forma, se avanzó en la creación de mecanismos regionales y locales para realizar asesorías y consultas y se logró una mayor participación de los ministros de agricultura y otras autoridades en la reflexión sobre la agricultura y asuntos vinculados, así como en los asuntos sustantivos del IICA.

Paralelamente, se fomentaron redes nuevas en ámbitos importantes como son la capacitación externa, mediante la creación del Sistema Hemisférico de Capacitación (SIHCA), el Centro de Educación y Capacitación (CECAP), y el Centro de Integración y Desarrollo Agroempresarial (CIDAIE), entre otros.

**Desarrollo de los recursos humanos.** Se cuenta con una gerencia directiva sensibilizada y comprensiva del cambio, más capacitada para interpretar, ordenar y discernir la demanda de cooperación técnica en el ámbito nacional. Los directores

regionales tienen la capacidad de hacer planificación estratégica y proyectar las acciones del IICA en el ámbito regional mediante la sinergia de los recursos humanos y financieros disponibles en la región en su conjunto. Los directores en la Sede Central tienen una actitud de servicio a los países, están proclives al pensamiento prospectivo y estratégico, comprenden las realidades hemisféricas y regionales, y se mantienen estrechamente vinculados a los organismos internacionales que complementan las actividades del IICA.

Los cuadros medios continúan capacitándose para lograr perfiles profesionales adecuados a las nuevas demandas y circunstancias. También se capacitan en las labores de administración y gerenciamiento.

Destaca especialmente la capacitación para la modernización institucional que cumple la doble función de acelerar los cambios en la institución y de proporcionar apoyo y cooperación a los países en esta materia.

**Relacionamiento institucional.** El IICA está en un proceso de revisión continua de sus alianzas estratégicas, con el objetivo de constituir un mapa de alianzas que potencie la complemen-

tación de las capacidades técnicas y financieras de la institución. Actualmente el IICA mantiene relaciones con más de un centenar de organismos internacionales y regionales. La tendencia clara es reforzar dichas relaciones e incrementar la credibilidad de esos organismos en el IICA.

A manera de ejemplo, destacan los acercamientos con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en materia de coordinación y complementación de acciones en prácticamente todos los países y en la mayoría de áreas técnicas del IICA.

También sobresale el acercamiento con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con el cual se refuerza la alianza y se revisan los términos de un acercamiento mayor. Con el Centro de Cooperación Internacional de Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD) de Francia se potencian sus colaboraciones en el Área Central, el Caribe y ahora en el Área Andina. Con el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) de Canadá, el FIDA y el CIRAD, el IICA se orienta hacia la constitución de "consorcios" que potenciarán las capacidades técnicas y financieras en el marco de la búsqueda conjunta de





recursos externos en áreas de cooperación prioritarias para el IICA.

Con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se establecen nuevos acercamientos que señalan la posibilidad de entrar en una nueva era de relacionamiento como nunca antes en la historia de la institución. Tales son los casos de la participación en el Fondo Regional de Desarrollo Tecnológico, acciones relacionadas con juventud rural, mujer y comercio, la administración de proyectos técnicos de envergadura en países como Panamá, México y otros.

Con el Ministerio de Cooperación Económica (BMZ) y la Agencia de Cooperación Técnica (GTZ) de Alemania, el IICA perfila una alianza de tal magnitud que puede muy pronto colocar a esta agencia como una de las más importantes para el IICA en el área del desarrollo sostenible y los recursos humanos, tanto por los montos de recursos financieros como por los recursos humanos de que se dispone y se proyecta disponer en este mismo año.

Con España y la Agencia Iberoamericana Internacional de Cooperación se refuerzan las relaciones y se obtienen recursos significativos en materia de comercio y desarrollo de las capacidades empresariales.

Otro tipo de relacionamiento muy importante del IICA se da con los organismos nacionales de cooperación técnica, tales como la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), el Ministerio de Relaciones Exteriores de México, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) de Chile, CCI de Colombia, el Banco Agrícola de República Dominicana, el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) de Panamá, entre muchos otros, así como organizaciones privadas como la Getulio Vargas de Brasil, y los organismos no gubernamentales como la Alianza Cooperativa Internacional, entre otros más.

**Recursos financieros.** La recuperación de cuotas atrasadas del IICA ha venido siendo un buen parámetro de la confianza y credibilidad en el Instituto.

La generación de recursos externos, que ha pasado de US\$43.7 millones en 1993 a US\$67.0 millones en 1996, señala una mayor capacidad del IICA para atender demandas y resolverlas adecuadamente.

La transformación del proceso de programación-presupuestación del IICA es cada vez más descentralizado y participativo a nivel de regiones, países y ministerios de agricultura.

**Una Reflexión Obligada Alrededor de la Consolidación del Proceso.** La transformación que el IICA viene registrando desde 1994 está cristalizando en logros importantes, lo que, además de hacer merecedor al IICA del más amplio reconocimiento y respaldo político de los Estados Miembros, permite prever su pronta consolidación.

Si bien es cierto que un balance de estos resultados señala que los logros superan con creces los problemas, también indica que es conveniente y necesario redoblar esfuerzos y avanzar de manera sincrónica en todos los frentes gerenciales, técnicos y administrativos de la institución.

Con el proceso de la transformación se vienen creando fortalezas muy importantes, como son una mayor comprensión interna y externa de la transformación, menor resistencia al cambio, mayor apoyo de los países, mayor experiencia en la transformación, mayor seguimiento y evaluación de ésta, y una amplia capacitación gerencial y sensibilización de la transformación, entre otras.

La administración del IICA, sin embargo, está consciente de que se registran debilidades importantes en este proceso, como es la predominancia todavía de





una cultura institucional rígida, normas y reglamentos limitantes que deben ser cambiados, escaso presupuesto para la transformación, necesidad de crear una plataforma tecnológica y completar la modernización de los sistemas de información y comunicación, la imperiosa necesidad de fortalecer un nuevo sistema de seguimiento y evaluación con énfasis en la cooperación técnica, la disminución de la capacidad hasta ahora mostrada de "hacer más con menos", entre otras.

Asimismo, se reconoce que existen claras oportunidades para incrementar, por ejemplo, los recursos financieros, vincular nuevos talentos, mejorar la

asignación y uso de los recursos, mejorar la cooperación técnica, su calidad y su desempeño, y lograr una mayor satisfacción de los clientes, socios y dueños, entre otras más.

Sin embargo, existen algunas amenazas, como el estrangulamiento financiero, la incapacidad de servir con suficiencia, la pérdida de calidad y liderazgo en la cooperación técnica que afectaría a los países, y la pérdida de competitividad en relación con otros entes en el área de la cooperación técnica, entre algunas otras.

Por estas razones y por la convicción de saber que se está más cerca de la meta de la transfor-

mación y que se arriesgaría mucho más si no continúa, la administración está decidida a desplegar toda su energía para consolidar la transformación en 1997.

**La Tercera Fase: La Consolidación de la Transformación.** En consecuencia, 1997 ha sido concebido como el año de la consolidación de la transformación institucional en su primera gran etapa, que es la del cambio institucional. En este año, la descentralización habrá culminado y se habrá desarrollado su potencial. La capacitación pasará a una fase de mayor precisión y se orientará a elevar las capacidades técnicas.

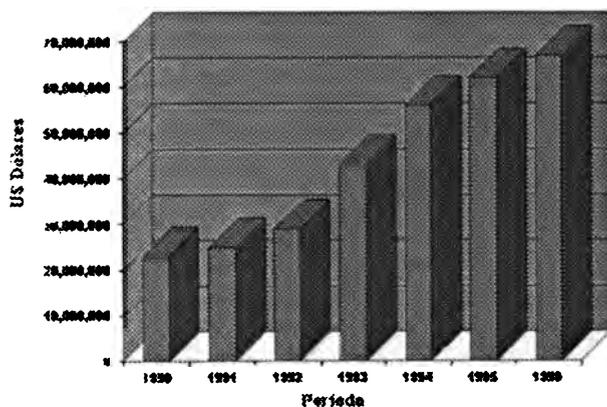
A partir de 1998 el IICA estará en capacidad de aprovechar todo su potencial logrado en la etapa del cambio institucional. Los impactos, resultados y satisfacción de los clientes serán cualitativa y visiblemente mayores.

### Plan de la consolidación de la transformación

#### **I** Del objetivo

El objetivo del conjunto de acciones y medidas que constituyen el Plan de la Consolidación de la Transformación Institucional en Marcha en esta fase de la consolidación, es el de completar dicho proceso.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Recursos Externos Ejecutados  
1990-1996  
(US \$)



IICA en Gráficos, 1996





## ii De la estrategia

En esta fase la estrategia consiste, primero, en mantener las acciones, y en algunos casos profundizarlas, en los seis ámbitos de la transformación ya mencionados; segundo, en reforzar todos los niveles de articulación de los cambios que se vienen dando y de los procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación; y tercero, en implementar un solo equipo de trabajo para la consolidación de la transformación, conducido por el Director General y conformado por el Comité de Apoyo al Proceso de Transformación Institucional (CAPI), a su vez constituido por directores del IICA, y el Comité Especial (G-10) constituido por, al menos, diez Estados Miembros mediante la Resolución No. 252.

## iii De las acciones

En esta fase, en el ámbito del enfoque y la cooperación técnica se reforzarán las siguientes medidas:

- Una mayor priorización temática que tienda a reducir dispersiones.
- Fortalecer la visión prospectiva y estratégica mediante una mayor vinculación "hacia el exterior" del IICA.

- Reforzar la participación técnica participativa y los trabajos en alianzas estratégicas con instituciones y organismos internacionales y nacionales.

- Seguir consolidando la participación del IICA en los nuevos campos en que ha venido trabajando (sector privado, recursos hídricos, fitogenéticos, biotecnología, juventud y género, entre otros).

En esta fase, en el ámbito de los servicios de cooperación técnica se reforzarán las siguientes medidas:

- Reforzar la oferta de servicios de cooperación técnica que el IICA viene desarrollando con carácter más útil para los países (sus gobiernos, sector privado y centros de educación e investigación) y sus procesos de integración.

Entre estos, pero sin limitarse a ellos, se reforzarán los instrumentos para el comercio, el apoyo a procesos y proyectos estratégicos en materia de integración hemisférica y regional, los servicios de apoyo a los pequeños productores en materia de tecnología y organiza-

ción, y la cooperación administrativa de préstamos y apoyo técnico a la ejecución de proyectos financiados con recursos externos.

En esta fase, en el ámbito de la **organización institucional** se reforzarán las siguientes medidas:

- Consolidar el proceso de descentralización mediante una mayor delegación de funciones, una mayor articulación entre centros y una clara definición de que la Sede Central conduce y articula estratégicamente a todo el Instituto.
- Establecer una plataforma tecnológica de comunicaciones que de soporte a la visión corporativa del IICA y a su articulación en el contexto de una descentralización "vinculada".
- Concluir la definición de roles en las ACTs, Centros Regionales y sobre todo en la Sede Central como instancia articuladora, prospectiva, estratégica, "adelgazada" y simplificada, pero fortalecida con instrumentos de comunicaciones, planificación, seguimiento y evaluación estratégicos.





- Concluir la re-ingeniería de procesos administrativos y la automatización de ellos.
- Profundizar la creación de foros de diálogo y participación de los ministros de agricultura, desarrollo rural, alimentación y recursos naturales y medio ambiente.
- Fomentar la constitución de consejos nacionales y regionales de asesoría técnica con reconocidos profesionales de trayectoria ejemplar.

En esta fase, en el ámbito de los **recursos humanos** se reforzará la siguiente medida:

- Aplicar un plan integral de recursos humanos que permita transformar los actuales perfiles profesionales y técnicos en aquellos idóneos para la nueva institución y su nuevo rol ante los países. Dicho plan consiste en la aplicación simultánea y complementaria de las siguientes acciones:
  - Programa de capacitación continua para ajustar y mejorar los perfiles de aquellos profesionales y técnicos que así lo requieran.
  - Programa de desarrollo organizacional y de motivación al cambio.

- Programa de incentivos y desarrollo profesional y técnico.
- Adecuación progresiva de salarios y beneficios del personal profesional, para asegurar condiciones de competitividad en el mercado internacional y nacional.
- Incorporación gradual de jóvenes profesionales talentosos de universidades y centros de investigación de niveles de maestría y doctorado.
- Simplificación de los reglamentos para que haya mayor flexibilidad laboral.
- Implementar un plan de retiro voluntario para aquellos profesionales cuyo perfil no corresponda con las necesidades actuales.

En esta fase, en el ámbito del **relacionamiento y proyección institucional** se reforzarán la siguientes medidas:

- Profundizar las alianzas estratégicas, en una relación de cooperación, beneficio y proyección mutua.

Ello se viabilizará mediante la revisión y diseño de una

clara política de relacionamiento externo del Instituto, la creación de un mapa de alianzas estratégicas, la elaboración de un plan de descentralización del relacionamiento externo, la implementación de un sistema de seguimiento, evaluación, consulta y diálogo con sus alianzas y socios del IICA, y el fortalecimiento de las capacidades de negociación, ejecución, seguimiento y capitalización de las alianzas.

- Implementar una política hemisférica de comunicaciones que registre y difunda las acciones y las actividades tanto de carácter técnico como de políticas de la institución en su conjunto.

Ello se logrará mediante la definición de una política y una estrategia comunicacional hemisférica del IICA, el diseño e implementación de un mecanismo de seguimiento y evaluación de las comunicaciones, la definición de los lineamientos de política comunicacional específicos de los medios de comunicación (impresos, radio, vídeo y televisión, ferias y exhibiciones, internet y prensa, entre otros), y la coordinación del diseño, producción y distribución de los impresos, programas





de radio, vídeos, "home page" del IICA y los boletines de prensa institucionales.

- i** Implementar una política de proyección técnica institucional del IICA con visión corporativa de la imagen y la visión del Instituto, que asegure unidad de conceptos e imágenes en los niveles técnico, administrativo y político.

Esto se logrará combinando el punto anterior con una política, una estrategia y un plan de proyección (o mercadeo) institucional, la definición de los lineamientos de política corporativa institucional, la articulación de los signos y símbolos corporativos, y un amplio programa de capacitación de mercadeo institucional a todos los niveles.

En esta fase, en el ámbito del **financiamiento y la programación** se reforzarán las siguientes medidas:

- i** En materia de financiamiento la administración se propone la aplicación de un plan integral de fortalecimiento financiero. Dicho plan puede resultar de la combinación de todas o algunas medidas como las siguientes:

- i** Definición de una política que defina los límites y pautas de la participación del IICA en licitaciones y concursos.

- ii** Implementación de un programa para compartir los intereses generados por fondos de fideicomiso para dedicarlos al fortalecimiento del IICA.

- iii** Adecuación de las tasas de los CATIs a las condiciones de mercado.

- iv** Creación de nuevas categorías para la membresía del IICA: países extracontinentales y sector privado.

- v** Constitución de un fondo patrimonial.

- vi** Traslado de saldos de recursos CATIs y misceláneos entre ejercicios presupuestales.

- vii** Otras medidas de racionalización del gasto, venta de servicios y generación de recursos externos.

- b** En materia de programación y presupuestación se revisarán integralmente estos procesos, a fin de lograr un sistema de programación y presupuesto descentralizado, ajustado a los requerimientos y prioridades derivados de la nueva visión técnica y gerencial, y fortalecido en sus fases de formulación, implementación, seguimiento y especialmente de evaluación.







